

HUBUNGAN FAKTOR KOMUNIKASI DAN  
TAHAP KEBERKESANANNYA DALAM SISTEM  
PEMERINTAHAN DAN PENGAWALAN TLDM

LT KDR ZAMZELINA BT AHMAD TLDM

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2009

ZAMZELINA BT AHMAD

HUBUNGAN FAKTOR KOMUNIKASI  
DAN TAHAP KEBERKESANANNYA DALAM  
SISTEM PEMERINTAHAN DAN PENGAWALAN TLDM

M.SC.(MGT)

**HUBUNGAN FAKTOR KOMUNIKASI DAN TAHAP  
KEBERKESANANNYA DALAM SISTEM PEMERINTAHAN  
DAN PENGAWALAN TENTERA LAUT DIRAJA MALAYSIA**

Kertas projek yang dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia

Oleh

**LT KDR ZAMZELINA BINTI AHMAD TLDM**

## **KEBENARAN MERUJUK**

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan Pengijazahan Program Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan UUM untuk mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhannya atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Penyelidikan dan Pasca Ijazah, Kolej Perniagaan UUM. Sebarang bentuk salinan atau cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini..

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**Dekan**

**Penyelidikan dan Pasca Ijazah**

**Kolej Perniagaan**

**Universiti Utara Malaysia**

**06010 Sintok**

**KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

*Penyelidikan ini bertujuan mengetahui tahap komunikasi yang berkesan dalam Sistem Pemerintahan dan Pengawalan Tentera Laut DiRaja Malaysia(TLDM). Penyelidikan ini menguji samada terdapat hubungan dan mengkaji kekuatan pengaruh pembolehubah bebas faktor komunikasi seperti struktur komunikasi, kemahiran komunikasi, medium komunikasi, rangkaian komunikasi dan tanggapan dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan komunikasi. Kajian telah dilaksanakan ke atas pegawai dan anggota-anggota TLDM Stesen Komunikasi TLDM Lumut, Perak dan Kuala Lumpur. Kajian ini menggunakan soal selidik yang direkabentuk oleh penyelidik Taufik (2001) berdasarkan penemuan kajian-kajian tentang komunikasi yang telah dijalankan beliau dan kemudiannya disesuaikan dengan organisasi TLDM. Sejumlah 260 responden terdiri daripada pegawai dan anggota-anggota lain-lain pangkat TLDM telah terlibat dalam penyelidikan ini dipilih secara rawak berstrata menggunakan senarai nama dan pangkat. Data penyelidikan yang dikutip diuji dan dianalisa menggunakan statistik deskriptif dan inferensi seperti Korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Dapatan kajian menunjukkan tahap keberkesanan komunikasi mempunyai hubungan yang baik dengan faktor komunikasi dalam Sistem Pemerintahan dan Pengawalan TLDM. Hasil kajian juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan dan kuat di antara faktor komunikasi iaitu struktur komunikasi, kemahiran komunikasi, medium komunikasi, rangkaian komunikasi dan tanggapan dengan keberkesanan komunikasi. Ujian Regresi Berganda pula menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor komunikasi dengan keberkesanannya.*

## **ABSTRACT**

*The aim of this research is to determine the level of communication effectiveness within the Command and Control System of the Royal Malaysian Navy (RMN). The conducts of this research is aimed at testing whether there is a relationship and influence of independent variable in the communication factor such as the communication structure, communication skills, communication medium, communication network and other assumptions towards dependant variable that is the communication effectiveness. The research was conducted on officers and men of the Stesen Komunikasi TLDM (SKTLDM) in Kuala Lumpur and Lumut, Perak. This study was done using questionnaires designed by the researcher Taufik (2001) based on the findings on his research regarding communication that he conducted and tailor to suit the RMN organization. A total of 260 respondents made up of officers and men from the RMN were selected at proportionate stratified random sampling approach by using a list of names and ranks to participate in this study. The data collected were analyzed and tested using statistical descriptive and inference method like Pearson Correlation and Multiple Regression. The findings showed that the level of effective communication is in tandem with the communication factors within the RMN Command and Control System. This study also demonstrates that a significant and strong positive relationship exists between communication factors such as communication structure, communication skills, communication medium, communication network and other assumptions with communication effectiveness. The Multiple Regression Test on the other hand shows that there is a significant influence between communication factors and its effectiveness.*

## **PENGHARGAAN**

*Segala puji-pujian bagi Allah s.w.t., salawat dan salam  
ke atas junjungan Rasulullah s.a.w.*

Syukur Alhamdulillah ke hadrat Ilahi kerana di atas limpah kurniaNya dapat saya menyiapkan kertas projek ini. Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan ribuan terima kasih kepada penyelia saya, Dr. Amer bin Haji Darus atas tunjukajar dan bimbingan dalam menyempurnakan kajian ini. Penghargaan yang sama juga diberikan kepada Dr. Fais bin Ahmad kerana telah memberi tunjuk ajar yang sangat berguna mengenai proses menganalisa data kajian, secara tidak langsung meningkatkan keyakinan saya untuk menghasilkan satu kajian yang boleh saya sumbangkan kepada TLDM.

Saya juga ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada Profesor Madya Dr. Abu Bakar bin Hamed, selaku Penyelaras Program UUM yang sentiasa memberi nasihat dan menzahirkan sikap positif dalam kepayahan saya menghasilkan satu kajian yang boleh dimanfaatkan kepada perkhidmatan.

Tidak saya lupa penghargaan dan terima kasih untuk Dr. Anis bin Mahmud, selaku penyelia INTAN saya dan semua staf Program Pengurusan Konsultasi dan Penyelidikan INTAN yang telah menghulurkan bantuan pentadbiran dan sokongan melancarkan pelaksanaan penyelidikan ini.

Pada kesempatan ini, saya ingin melahirkan rasa berbesar hati dan bangga atas kerjasama dan sokongan yang diterima dari warga KD TUNKU ABDUL RAHMAN dan Stesen Komunikasi TLDM Lumut serta unit di bawah naungannya. Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Pegawai Memerintah, pegawai-pegawai dan kesemua anggota yang telah terlibat dalam menjayakan penyelidikan ini.

Sebelum mengakhiri kata, dengan rendah diri, ribuan terima kasih saya kepada ibu mertua, Hajjah Saimah binti Othman dan suami tercinta, Kepten Zulhelmy Bin Ithnain TLDM yang di perantauan atas kata-kata nasihat dan perangsang yang diberikan, anak-anakku Nur Ainni Syameem dan Muhammad Zamzydan yang sentiasa memahami kesibukan ibumu dalam menyiapkan kertas projek ini.

Mudah-mudahan segala jasa baik anda semua akan dibalas baik jua oleh Allah s.w.t. dengan limpahan rahmatNya dan kesihatan yang berpanjangan serta kejayaan di dunia dan akhirat. AMIN.

Wassalam.

ZAMZELINA BINTI AHMAD  
Lt Kdr TLDM  
INTAN Bukit Kiara.

## KANDUNGAN

### Muka Surat

PERAKUAN	i
KEBENARAN MERUJUK	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi-ix
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xi

### BAB 1

#### Pengenalan Kajian

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	5
1.3	Persoalan Kajian	9
1.4	Objektif Kajian	10
1.5	Skop Kajian	11
1.6	Kepentingan Kajian	11
1.7	Limitasi Kajian	12

### BAB 2

#### Sorotan Karya

2.1	Pengenalan	13
2.2	Definisi Konsep	13
2.2.1	Kajian Struktur Komunikasi	14
2.2.2	Kajian Kemahiran Komunikasi	15
2.2.3	Kajian Medium Komunikasi	16
2.2.4	Kajian Rangkaian Komunikasi	17
2.2.5	Kajian Tanggapan	18

2.3	RUMUSAN BAB	19
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI</b>	
3.1	PENGENALAN	20
3.2	KERANGKA TEORI	20
3.3	HIPOTESIS	21
3.4	POPULASI DAN PEMILIHAN SAMPEL	22
3.5	DEFINISI OPERASI	23
3.6	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	24
3.7	INSTRUMEN KAJIAN	25
3.8	KAJIAN RINTIS	27
3.9	UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN	27
3.10	UJIAN NORMALITI	28
3.11	UJIAN LINEARITI	29
3.12	TEKNIK ANALISIS DATA	30
	3.12.1 Analisis Data Deskriptif	
	3.12.2 Analisis Statistik Inferensi	
<b>BAB 4</b>	<b>PENEMUAN KAJIAN</b>	
4.1	PENGENALAN	34
4.2	ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF	34
	4.2.1 Demografi Responden	
4.4	ANALISIS STATISTIK INFERENSI	36
	4.4.1 Ujian Korelasi Struktur Komunikasi	
	4.4.2 Ujian Korelasi Kemahiran Komunikasi	
	4.4.3 Ujian Korelasi Medium Komunikasi	



4.4.4	Ujian Korelasi Rangkaian Komunikasi	
4.4.5	Ujian Korelasi Tanggapan	
4.5	ANALISIS REGRESI BERGANDA	42
4.6	ANALISIS PERBEZAAN	43
4.7	RINGKASAN DAPATAN KAJIAN	45

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN DAN RUMUSAN**

5.1	Pengenalan	46
5.2	PENEMUAN UTAMA KAJIAN	46
5.2.1	Perhubungan Antara Keberkesanan Komunikasi Dengan Faktor Struktur Komunikasi, Kemahiran Komunikasi, Medium Komunikasi, Rangkaian Komunikasi dan Tanggapan.	
5.2.2	Perhubungan Antara Keberkesanan Komunikasi Dengan Faktor Struktur Komunikasi.	
5.2.3	Perhubungan Antara Keberkesanan Komunikasi Dengan Faktor Kemahiran Komunikasi.	
5.2.4	Perhubungan Antara Keberkesanan Komunikasi Dengan Faktor Medium Komunikasi.	
5.2.5	Perhubungan Antara	

Keberkesanan Komunikasi Dengan  
Faktor Rangkaian Komunikasi.

5.2.6 Perhubungan Antara  
Keberkesanan Komunikasi Dengan  
Faktor Tanggapan.

5.3	RUMUSAN KAJIAN	54
5.4	KESIMPULAN	56

<b>RUJUKAN</b>	59-63
----------------	-------

#### **LAMPIRAN**

- A. Memo Inspektorat Jeneral TLDM
- B. Surat Menyurat Pengedaran Borang Soal Selidik
- C. Keputusan Analisis SPSS
- D. Borang Soal Selidik

## **SENARAI JADUAL**

<b>Jadual</b>	<b>Tajuk</b>	
---------------	--------------	--

Jadual 3.1	Populasi Stesen Komunikasi TLDM Seluruh Malaysia	21
Jadual 3.2	: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	27
Jadual 3.3	: Perbandingan Antara Kekuatan Hubungan dengan Pekali Kolerasi	31
Jadual 4.1:	Maklumat Demografi Responden	34
Jadual 4.2:	Ujian Korelasi Struktur Komunikasi	36
Jadual 4.3:	Ujian Korelasi Kemahiran Komunikasi	36
Jadual 4.4:	Ujian Korelasi Medium Komunikasi	37
Jadual 4.5:	Ujian Korelasi Rangkaian Komunikasi	39
Jadual 4.6:	Ujian Korelasi Tanggapan	40
Jadual 4.7:	Hasil analisis statistik regresi berganda antara faktor komunikasi dengan keberkesanan komunikasi.	39
Jadual 4.8:	Ujian ANOVA Sehalu Kategori Umur	40
Jadual 4.9:	Ujian ANOVA Sehalu Kategori Pangkat	41
Jadual 4.10:	Ujian ANOVA Sehalu Kategori Tempoh Perkhidmatan	41
Jadual 4.11:	Ringkasan Dapatan Kajian	42
Jadual 5.1:	Ringkasan Penemuan dan Dapatan Kajian	45

## **SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>	<b>Tajuk</b>
--------------	--------------

Rajah 1.1: Organisasi	4
Rajah 1.2: Model Komunikasi	8
Rajah 3.1: Kerangka kerja teoritikal	19

## SENARAI SINGKATAN

KD	-	Kapal DiRaja.
NCW	-	<i>Network Centric Warfare.</i>
P4	-	Pemerintahan, Pengawalan, Perhubungan dan Perisikan.
RMN	-	<i>Royal Malaysian Navy.</i>
SPSS	-	<i>Statistical Package for Sosial Science.</i>
TLDM	-	Tentera Laut DiRaja Malaysia.

**HUBUNGAN FAKTOR KOMUNIKASI DAN TAHAP  
KEBERKESANANNYA DALAM SISTEM PEMERINTAHAN DAN  
PENGAWALAN TENTERA LAUT DIRAJA MALAYSIA**

**BAB 1**

**1.1 PENGENALAN**

Komunikasi merupakan nadi utama dalam menentukan pelaksanaan Pemerintahan dan Pengawalan (*Command and Control*) antara unit yang beroperasi dapat berfungsi dengan baik dan berkesan (*effective and efficient*). Komunikasi dalam organisasi Tentera Laut DiRaja Malaysia (TLDM) melibatkan sumber manusia, penggunaan peralatan dan teknologinya di dalam sistem pengurusan dan pemprosesan maklumat.

Pada amnya, sistem komunikasi TLDM dibahagi kepada dua bahagian iaitu komunikasi strategik dan komunikasi taktikal. Komunikasi strategik merujuk kepada perhubungan jarak jauh yang menghubungkan formasi pemerintahan tertinggi di pangkalan dengan unit-unit di bawah naungan termasuk aset-aset di laut dan udara. Sistem ini menyediakan sistem penyaluran maklumat berkapasiti tinggi yang mampu mengendalikan mesej dalam jumlah yang banyak, pantas, terselamat dan lebih fleksibel. Komunikasi taktikal pula tertumpu kepada sistem komunikasi yang menghubungkan Pemerintah Taktik dengan unit di bawah naungannya dalam satu-satu operasi. Unit ini termasuk kapal, kapalselam, pesawat udara atau unit tempur.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Alberts, D.S., Garstka, J.J. & Stein, F.S. (1999). *Network Centric Warfare Developing and Leveraging Information Superiority*. 2nd Edition (Revised)., 15-22.
- Birkner,R.M. & Birkner, L.R. (2001). Overcoming roadblocks to effective learning and communication. *Occupational Hazards*, 63(4),12-13.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). Organizational Behaviour: An Introductory Text, dalam Kelly, D. (Ed.). *Leadership & Organizational Journal*, 1(21), 93.
- Campling, J., Poole, D., Wiesner, R. & Schermerhorn, J.R. (2006). Management. *2nd Asia-Pasific Edition*. 478-479.
- Che Su, M. (2004), Peranan Budaya Organisasi Selaku Pemboleh Ubah Pengubah dalam Hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja. *The Malaysian Journal of Language and Communication*. 1(1), 21-52.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan Buku 1*. McGraw Hill Education. Malaysia.
- Coakes, S.J. & Steed, L. (2008). SPSS Ver. 15 for Window. John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Daniels, T.D. & Spiker, B.K. (1994). *Perspectives on Organizational Communication*. Madison. WCB Brown & Benchmark.
- Danyal, B.A. (2002). Masalah Komunikasi dan Cadangan Peningkatan, *Memorandum to Chief of Navy* dated 20 Jun 2002.
- Denton, D.K. (1993), Open Communication, *Business Horizon*. 36 (5); 64-69.
- Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. (1983). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*. 10(2): 179-201.
- Farace, R.V. & Mcdonald, D. (1974). New Directions in the Study of Organizational Communication. *Personnel Psychology*. 27:1-15.
- Farace, R.V., Monge, P.R. & Russel, H.M. (1977), *Communicating and organizing*. Addison-Wesley Publishing Company.



- Farace, R.V., Taylor, J.A. & Stewart, J.P. (1978). Criteria for Evaluation of Organizational Effectiveness: Review and Synthesis, *Communication Yearbook II*, Transaction Publishers.
- Frank, A.D. & Brownell, J.L. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance*. Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Gary, T.H. (1989). *Communication Skills in the Organization*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Gildea, J.A. (1981). Employees judge effectiveness of internal communication. *Journal of Organizational Communication*, 10 (3), 3-10.
- Goldhaber, G.M. (1990). *Komunikasi dalam organisasi*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Goldhaber, G.M. (1992). *Komunikasi dalam organisasi*. Terjemahan oleh Omardin Hj. Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. 6th Edition. MC. Graw Hill. USA
- Goldhaber, G., Yates, M., Porter, D. & Lesniak, R. (1978). Organizational communication: State of the art. *Human Communication Research*, 5, 76-96.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P. & Page, M. (2007). *Research method for business*. England: John Wiley & Son Ltd.
- Hargreaves, J. (1977). *Good communications; what every manager should need to know*. Halsted Press, a Division of John Wiley & sons Inc, New York.
- Harjit, S.G. (1993), *Proses Komunikasi dan Hubungan dengan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. Latihan Ilmiah, Bangi: UKM.
- Hashim Fauzy Yaacob. (2001). *Komunikasi antara manusia*. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Hassan, A.B. & Bahtiar, M. (2003). *Amalan komuikasi ketua-subordinat dan kepuasan kerja*. Simposium Penyelidikan Komunikasi Ke-8, Penyertaan dalam Komunikasi: Hak, bentuk dan dasar, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

- Hershey, G.L. & Kizzier, D.L. (1992), *Planning and implementing end-user information systems*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Ito, J.K. & Peterson, R.B. (1986). Effects of task difficulty and interunit interdependent on information processing systems. *Academy of Management Journal*, 29(1), 139-149.
- Jamaliah, J. (2002). *Hubungan komunikasi pengurus-pekerja dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja: Satu kajian di Jabatan Perangkaan Malaysia*. Tesis M.Sc., Universiti Utara Malaysia.
- Jojlke, M.C. & Duhan, D.F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organizational communication, *Leadership & Organizational Journal*, 21(4), 92-101.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), p574.
- Leong, S.M., (2001). Communication State in the RMN, *Memorandum to Deputy Chief of Navy* bertarikh 30 Jan 01.
- Maimunah, O. (2000). *Komunikasi berkesan – hubungan interpersonal*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- McDonald, T. (2000). Plain and simple. *Successful Meetings*, 49(5), 32.
- Mohd, R.A.W. (2006). *Kajian Hubungan Amalan Komunikasi Penyelia-Pekerja Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Pegawai dan Anggota Cawangan Khas Kontinjen Pahang*. Tesis M.Sc. UUM.
- Mottaz, C.J. (1981), The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Nik, H.N.M. (1994), *“Kesan Komunikasi Ketua-Pekerja Ke Atas Kepuasan Kerja dan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi: Tinjauan Di Sebuah Kilang Elektronik Di Bandar Baru Bangi Selangor Darul Ehsan”*- Tesis Sarjana, UKM.
- Nizam, M.K. (2007). Hubungan ciri-ciri personaliti dengan menghadapi perubahan organisasi. Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.

- Norkiah, K. (1981), *Hubungan Di Antara Ketegangan Dan Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-guru: Satu Kajian Kes*. Latihan Ilmiah, UKM.
- Pace, R.W. & Faules, D.F. (1994). *Organizational Communication*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Parkinson, C.N. & Rustomji, M.K. (1992), *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pepper, G.L. (1995). *Communicating in Organization: A Cultural Approach*. McGraw-Hill, Inc.
- Razali, M.Z. (1997). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Saodah, W., Narimah, I. & Mohd, Y.H., (2006), *Teori-teori Komunikasi. Siri Komunikasi*, PTS Professional, Kuala Lumpur..
- Seah, K.S. (1989), *Pengaruh Iklim Komunikasi Ke Atas Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Di Kalangan Jurujual Perusahaan Terus*. Latihan Ilmiah, UKM.
- Seiler, W.J. (1996). *Communication - Foundations, Skills And Applications*. Third Edition. Nebraska, US: Harper Collins.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods For Business. A Skill Building Approach*. Fourth Edition, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Sharifah, B., Joki, P.S. & Balan, R. (2007), *Hubungan antara Komunikasi Dalam Organisasi dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja*. Latihan Ilmiah, Bangi: UKM.
- Sillars, S. (1988). *Success in Communication*. Suffolk: John Murray.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, L. (1969), *Measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sulaiman Masri, (1995). *Kemahiran Berkomunikasi: Komunikasi Berkesan*. Dewan Masyarakat, Jun 95, 52-53.
- Taufik, A.S. (2001). *Faktor-faktor yang menentukan keberkesanan komunikasi: satu kajian di Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Negeri Pahang*. Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.
- Timm, P.R. dan De Tienne, K.B. (1995). *Managerial Communication*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

- Tushman, M.L. (1979). Work characteristics and subunit communication structure: A contingency analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24, 82-98.
- Tushman, M.L. (1979), Impact of Perceived Environmental Variability on Patterns of Work Related Communication. *Academy of Management Journal*, 22 (3), 482-500.
- Zeffane, Rachid, M. dan Gul, F.A. (1993), The Effects of Task Characteristics and Subunits Structure on Dimensions of Information Processing. *Information Processing & Management*, 29 (6), 703-19.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. Dan Parasuraman, A. (1988), Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing*, 52 (April), 35-48.
- Zulkifli, W.H. (2002). Masalah Sistem Komunikasi TLDM dan Kaedah Penyelesaian, Kertas Kerja Seminar Komunikasi 1/2002.